

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



O PAPEL MEDIADOR DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBRO NA RELAÇÃO ENTRE O
ESTILO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E A COESÃO DA EQUIPA:
UM ESTUDO COM EQUIPAS EM CONTEXTO MILITAR

Joana Filipa Dinis Lourenço de Almeida

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2010

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE PSICOLOGIA



O PAPEL MEDIADOR DA RELAÇÃO LÍDER-MEMBRO NA RELAÇÃO ENTRE O
ESTILO DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E A COESÃO DA EQUIPA:
UM ESTUDO COM EQUIPAS EM CONTEXTO MILITAR

Joana Filipa Dinis Lourenço de Almeida

Dissertação Orientada pelo Professor Doutor Luís Alberto Curral

MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA

(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações)

2010

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| Agradecimentos..... | ii |
| Resumo/Abstract..... | iii |
| Introdução..... | 1 |
| Importância do trabalho em equipa..... | 2 |
| O modelo <i>inputs-processos-outputs</i> | 3 |
| Estados emergentes - Coesão da equipa | 4 |
| O papel do líder no trabalho de equipa | 5 |
| A relação entre estilo de liderança transformacional e coesão..... | 7 |
| A relação entre relação líder-membro (LMX) e a coesão..... | 9 |
| Metodologia..... | 12 |
| Procedimento | 12 |
| Participantes..... | 13 |
| Medidas | 13 |
| Resultados | 15 |
| Discussão..... | 17 |
| Limitações deste estudo e investigação futura..... | 18 |
| Implicações práticas..... | 19 |
| Referências | 21 |
| Anexo I..... | 27 |

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor Doutor Luís Curral, pelo tempo que dispensou para esclarecer as minhas dúvidas, pelos conhecimentos que me transmitiu com muita paciência e, principalmente, pela força que me deu para trabalhar e não me dar por vencida.

Ao Tenente-coronel António da Rita que, aquando do meu contacto, se mostrou prontamente disponível para ajudar na minha recolha de dados.

À minha colega Marina Garcia, sem a qual tudo teria sido muito mais difícil, por me ter facilitado os contactos com a Ota, para a aplicação das minhas escalas.

Sem dúvida que não podia deixar de frisar e agradecer o apoio das minhas amigas e colegas de faculdade que nos momentos mais tumultuosos estiveram prontas para me apoiar e dar uma palavra de consolo. Com especial atenção à Mestre Ana Martins que se deslocou comigo à Ota para a realização da primeira aplicação e que efectuou a segunda aplicação na minha ausência. Sem ela teria sido extremamente complicado conseguir a recolha da amostra.

Gostaria, também, de agradecer aos meus pais porque sempre acreditaram em mim e nas minhas capacidades, não me deixando duvidar delas, mesmo quando as coisas estavam mais complicadas.

Por último, ao Ricardo, uma companhia constante nesta minha derradeira etapa, que me apoiou sempre e, apesar de tudo, nunca permitiu que perdesse o ânimo e a confiança em mim mesma.

Resumo

Um mecanismo pelo qual as organizações aumentam a sua capacidade de adaptação é através da implementação de equipas (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006). Alguns autores defendem que o desempenho destas equipas pode ser otimizado com a existência de um líder eficaz (e.g. Hackman & Wageman, 2005a) e com a coesão da equipa (Cohen & Bailey, 1997). O presente estudo visa explorar a o estilo de liderança transformacional e a coesão da equipa. As hipóteses deste estudo focam-se no papel do estilo de liderança transformacional na coesão da equipa e no papel da LMX como mediadora desta relação. Recorrendo a uma amostra de 66 soldados recrutas da Ota, mediu-se a coesão da equipa (Riordan & Weatherly, 1999), a LMX (Scandura e Graen, 1984) e o estilo de liderança transformacional (Yukl, 1999). Os resultados suportam as hipóteses formuladas.

Palavras-chave: equipas, liderança transformacional, coesão de equipas, LMX.

Abstract

One mechanism by which organizations are improving their ability to adapt is through the implementation of teams (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006). Some authors argue that the performance of these teams can be optimized with the existence of an effective leader (e.g. Hackman & Wageman, 2005a) and with teams' cohesiveness (Cohen & Bailey, 1997). The present study explores the transformational leadership style and team's cohesiveness. The hypothesis of this study focused on the role of transformational leadership style on team's cohesiveness and the role of LMX as a mediator of this relationship. Using a sample of 66 recruits soldiers from Ota, we measured teams' cohesiveness (Riordan & Weatherly, 1999), the LMX (Scandura e Graen, 1984) and the transformational leadership style (Yukl, 1999). The results support our hypothesis.

Key-words: teams, transformational leadership, teams' cohesiveness, LMX.

INTRODUÇÃO

A mudança é uma realidade cada vez mais presente na vida organizacional moderna, portanto é fulcral a adaptação das organizações às mudanças para que sobrevivam. Um mecanismo pelo qual as organizações aumentam a sua capacidade de adaptação é através da implementação de equipas (Burke, Stagl, Salas, Pierce & Kendall, 2006). Contudo, cada vez mais é exigido às equipas que actuem em ambientes complexos e dinâmicos, requerendo uma maior coordenação por parte destas e adaptação por parte dos seus membros (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001).

Na maioria das equipas existem indivíduos que são os principais responsáveis por definir os objectivos da equipa e por desenvolver e estruturar a equipa para a realização das tarefas (Zaccaro, et al., 2001). Estes indivíduos são geralmente os líderes das equipas. Nesta lógica, um líder é tanto mais eficaz quanto ele ou ela asseguram que todas as funções necessárias à realização da tarefa e à manutenção da equipa são realizadas.

Uma correlação importante do trabalho em equipa eficaz é a coesão da mesma. Assim, o desenvolvimento da coesão nos membros da equipa é uma parte importante na gestão da equipa (Druskat & Wheeler, 2003). House (1966) resumiu este tema afirmando que a capacidade produtiva da equipa depende do seu grau de coesão, sendo que esta coesão exige uma liderança eficaz. Mais concretamente, alguns autores encontraram uma relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão da equipa (Bass, Avolio, Jung & Berson, 2003).

O presente estudo visa explorar a relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão da equipa no contexto militar, dado que é um contexto em que a maioria do trabalho é efectuado em equipa, quer seja pelo pelotão, pela esquadra ou entre pelotões e/ou esquadras e onde o papel do líder é preponderante, dado que se trata de uma liderança formal.

A história humana é constituída por histórias de pessoas a trabalharem em conjunto, em equipas, quer seja para explorar, para alcançar algo ou para conquistar. Uma variedade de situações, nas últimas duas décadas, têm forçado as organizações a reestruturarem o trabalho em equipas, de forma a conseguirem dar respostas mais rápidas, flexíveis e adaptadas a situações inesperadas. Esta reestruturação do trabalho fez com que as equipas e a sua eficácia se tornassem numa preocupação saliente para as organizações (Kozlowski & Ilgen, 2006).

Importância do trabalho em equipa

O estudo das equipas assume actualmente um papel de destaque na investigação organizacional. Quer a literatura conceptual, quer os estudos empíricos comprovam a importância das equipas nas organizações. Dada esta importância, o interesse da investigação pela relação entre as características fundamentais das equipas, os processos de equipa e das variáveis que podem ter um papel mediador ou moderador entre as características da equipa e a sua eficácia e desempenho é evidente (Hoegl & Parboteeah, 2006).

Uma equipa é um conjunto de indivíduos que, por possuírem tarefas interdependentes, partilham a responsabilidade dos resultados que obtêm. Estes indivíduos vêem-se, e são vistos pelos outros, como uma entidade social intacta pertencendo a um ou mais sistemas sociais e são estes indivíduos que gerem as suas relações na organização (Cohen & Bailey, 1997).

Segundo a perspectiva funcional existem três características inerentes às equipas, nomeadamente, a sua orientação para os objectivos, a variação do seu desempenho em qualidade e quantidade, sendo que este pode ser avaliado, e a existência de factores internos e externos que influenciam este desempenho através de processos de interacção (Wittenbaum, Hollingshead, Paulus, Hirokawa, Ancona, Peterson, Jehn & Yoo, 2004). Ou seja, as equipas têm objectivos para conseguirem realizar determinada tarefa, ou missão e, na sua maioria, os objectivos têm uma orientação para a tarefa. O desempenho da equipa é avaliado consoante critérios normativos que indicam como a equipa deve desempenhar as suas tarefas. E, finalmente, o desempenho da equipa é

influenciado por *inputs* internos ou externos através de processos de interacção que ocorrem na equipa (Wittenbaum et al., 2004).

Com o aumento do interesse em estudar as equipas, surgem modelos que tentam explicar a eficácia das equipas, dando ênfase aos processos de equipa. Um exemplo é o modelo *inputs-processos-outputs* (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001).

O modelo *inputs-processos-outputs*

Este modelo foi inicialmente desenvolvido por McGrath (1962) e por Hackman e Morris (1975), tendo sido utilizado por diversos autores para tentar explicar o funcionamento das equipas de trabalho.

Neste modelo os *inputs* referem-se às principais tarefas que as equipas devem realizar, o contexto organizacional, no qual as equipas operam, e as competências, conhecimento, experiência, idade e valores que os indivíduos trazem para a equipa (Curral, 2005). Os *inputs* influenciam os *outputs* através dos processos de interacção que ocorrem na equipa (Wittenbaum et al., 2004).

Os processos são, então, mecanismos mediadores que interligam variáveis como os membros, a equipa e as características organizacionais, ou seja, os *inputs*, a critérios como a qualidade e quantidade do desempenho, e as reacções dos membros, isto é, os *outputs*. No fundo são actos interdependentes dos membros que convertem *inputs* em *outputs* através de actividades cognitivas, comportamentais e verbais dirigidas às tarefas do trabalho para alcançar objectivos colectivos (Marks, et al., 2001). Os processos da equipa que têm sido mais identificados pela literatura são a comunicação, a liderança, a coesão, a potência da equipa, as normas da equipa para a cooperação, a tomada de decisão e a gestão de conflito (Curral, 2005).

Apesar de alguns autores considerarem a coesão como um processo da equipa, outros autores consideram que a coesão é um factor que emerge da interacção dos indivíduos e que, por esse motivo, deverá ser considerada um estado emergente (e.g., Marks, et al., 2001).

Estados emergentes – Coesão da equipa

Estados emergentes são construtos que caracterizam propriedades da equipa que são tipicamente dinâmicas na sua natureza e variam em função do contexto da equipa, dos *inputs*, dos processos e dos *outputs*. Descrevem estados cognitivos, motivacionais e afectivos da equipa, em oposição à natureza da interacção dos seus membros. Os estados emergentes podem ser considerados *inputs* da equipa e *outputs* proximais, sendo produtos da experiência da equipa que se tornam em novos *inputs* para processos e *outcomes* posteriores (Marks, et al., 2001).

Algumas variáveis dos estados emergentes foram utilizadas como representantes de processos, provavelmente, devido à dificuldade de operacionalizar os processos. Distinguindo os dois conceitos: as variáveis de processo descrevem a natureza dos membros da equipa e as suas interacções, os estados emergentes descrevem os estados cognitivos, motivacionais e afectivos da equipa. Desta forma, a coesão será considerada um estado emergente (Marks, et al., 2001).

A coesão é um conceito que se baseia no campo de forças que mantém os membros de uma equipa unidos como tal. Um aspecto curioso é o facto da equipa poder continuar coesa apesar de poder existir uma força fraca que actua num dos membros em particular. Mas isto apenas acontece se as forças noutra parte da equipa forem fortes (Festinger, Schachter & Back, 1950). Alguns indicadores importantes de coesão poderão ser as atitudes e comportamentos dos membros da equipa, tais como o desejo de permanecer nesta (Friedkin, 2004). É, ainda, um construto multidimensional com crenças centrais representadas pela integração da equipa e atracções individuais para a equipa, ambas com orientação social e orientação para a tarefa. A coesão tem uma natureza instrumental, dado que as equipas se formam para um propósito comum, e afectiva, dado que a ligação social e/ou à tarefa da unidade, que se desenvolve na equipa, é agradável para os seus membros. A sua extensão e forma numa equipa podem mudar, de uma forma gradual, ao longo do tempo nos processos de formação, desenvolvimento, manutenção e dissolução da equipa (Carron & Brawley, 2000).

Existem dois factores que influenciam a magnitude da coesão, nomeadamente, a atractividade da equipa, ou seja, o grau em que a equipa é um objectivo e tem valências positivas, e o controlo e mediação, isto é, o grau em que a equipa medeia os objectivos

que são importantes para os seus membros. Uma outra propriedade importante das equipas, e que deriva da coesão, é o poder interno da equipa, isto é, a capacidade que a equipa possui para induzir mudanças na direcção das forças que actuam nos seus membros. Desta forma, a capacidade funcional da equipa depende da sua coesão e da magnitude da mudança que a equipa tenta induzir nos seus membros (Festinger et al., 1950). Os membros de uma equipa com coesão para a tarefa preocupam-se com o sucesso dos outros membros, porque a realização dos objectivos de uns está indissociavelmente ligada à realização colectiva, ou seja, da equipa (Zaccaro et al., 2001).

As equipas com elevado grau de coesão apresentam algumas vantagens, nomeadamente, a eficiência é um objectivo importante para a organização e quando as equipas têm um *workflow* intenso. Também são capazes de utilizar os seus recursos humanos de forma mais eficaz porque conhecem melhor os seus membros e estão motivadas para completar a tarefa com sucesso (Beal, Cohen, Burke, & McLendon, 2003). Ao partilhar eficazmente os seus conhecimentos entre os seus membros, a equipa otimiza a qualidade das suas decisões (Wittenbaum et al., 2004).

Neste estudo, de todos os processos de interacção existentes, centramo-nos nos processos de liderança para melhor compreender como o líder influencia o trabalho de equipa e a própria equipa, mais especificamente, como é que o estilo de liderança transformacional influencia a coesão da equipa.

O papel do líder no trabalho de equipa

A literatura não é consistente no que respeita à importância do líder na equipa. Embora alguns autores defendam que a efectividade organizacional depende essencialmente de factores exteriores ao controlo do líder (e.g., Pfeffer, 1977), a maioria dos estudos confirma que o líder é um factor importante que afecta indirectamente os processos e *outputs* da equipa (Kozlowski & Ilgen, 2006) influenciando não só a forma como os membros da equipa trabalham nas suas tarefas, como, também, as variáveis sócio-emocionais (Burke, Stagl, Klein, Goodwin, Salas & Halpin, 2006). Apesar desta discordância na literatura, existem evidências da influência da liderança no desempenho da equipa. Burke e colaboradores (2006) defendem que o líder é uma peça fundamental

numa equipa, principalmente, quando se pretende alcançar resultados de desempenho de equipa. Num estudo com equipas militares, Eden (1990) demonstrou que as equipas que eram treinadas por líderes com elevadas expectativas tinham um melhor desempenho nos testes físicos e cognitivos. O trabalho de outros autores sugere, ainda, que os líderes de equipas podem desempenhar um papel muito importante para facilitar a propensão da equipa a adaptar-se ao escolherem como e quando intervir para promover a revisão de procedimentos e métodos (e.g., Hackman & Wageman, 2005b).

O líder pode ajudar a equipa a evitar padrões de interacção que convidam a erros sociais, o uso de estratégias de desenvolvimentos inadequadas e a subutilização do talento dos membros. Pode, ainda, promover interacções que aumentem o esforço colectivo, a gestão das estratégias específicas para os requisitos das tarefas e o desenvolvimento activo de conhecimentos e competências (Hackman & Wageman, 2005a). Por conseguinte, a liderança de equipa é um processo dinâmico de resolução de problemas sociais, concretizado através de acções colectivas que se podem organizar em quatro grandes categorias (Fleishman, Mumford, Zaccaro, Levin, Korotkin & Hein, 1991): (1) procura, aquisição, avaliação e organização sistemática de informação respeitante aos objectivos e operações da equipa (Zaccaro et al., 2001); (2) utilização da informação obtida na resolução de problemas; (3) gestão dos recursos humanos, isto é, obter, alocar, desenvolver e motivar esses recursos para aprovar o plano desenvolvido e monitorizar o progresso; e (4) gestão dos recursos materiais, ou seja, obter e alocar estes recursos com o objectivo de utilizá-los para aprovar o plano desenvolvido e monitorizar o progresso (Fleishman et al., 1991). Assim, a informação recolhida serve para informar o líder da situação actual e das suas contingências. Esta informação é utilizada para decidir o curso de acção durante os processos cognitivos da resolução de problemas. Uma vez decidido o curso de acção e/ou estratégia a seguir, as directrizes que emergem devem providenciar aos membros a noção do que é esperado deles e também a sua importância em relação ao objectivo da equipa. Estas directrizes devem fornecer aos membros motivação, alinhamento com a estratégia e devem promover a utilização total das capacidades da equipa (Burke et al., 2006).

As teorias recentes sobre liderança apontam dois estilos dominantes: liderança transaccional e liderança transformacional. A liderança transaccional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados (Bass, 1995). Alguns autores denominam de

liderança directiva que, no fundo, é uma liderança autocrática que inclui supervisão cerrada das acções da equipa e onde o líder assume uma posição de dominância nas discussões e decisões da equipa (Burke et al., 2006). No outro pólo do contínuo, a liderança transformacional converte os subordinados em discípulos, desenvolvendo-os para líderes. Este estilo de liderança e leva as necessidades de realização, de auto-actualização e de bem-estar dos subordinados, aumenta a atenção e conscienciosidade destes para o que é realmente importante e motiva-os a irem mais além dos seus próprios interesses para o bem da organização a que pertencem (Bass, 1995). Alguns autores denominam de liderança de suporte que inclui a sensibilidade para com as necessidades dos membros da equipa, expressa na focalização para a harmonia nas relações no trabalho, na sensibilidade para com as necessidades do indivíduo e da equipa, na preocupação pelas tensões da equipa e no *feedback* positivo. Estas condições, levam a um clima amigável na unidade de trabalho (Wendt, Euwema & Hetty van Emmerik, 2009).

Neste trabalho iremos focar-nos no estilo de liderança transformacional. Existem evidências do impacto positivo que os comportamentos deste estilo de liderança têm numa variedade de resultados a nível individual e organizacional, numa diversidade de contextos, incluindo o contexto militar (Bass, et al., 2003).

A relação entre estilo de liderança transformacional e a coesão

A liderança transformacional compreende os 4 factores seguintes (Judge & Piccolo, 2004; Bass et al., 2003):

1. Influência Idealizada (carisma) – os líderes manifestam comportamentos que servem como modelo para os subordinados. Os líderes carismáticos exibem convicção, tomam posições, apelam aos subordinados a um nível emocional e sobrepõem as necessidades dos seus subordinados às suas. São líderes admirados, respeitados e de confiança, que partilham os riscos com os seus subordinados sendo consistentes na sua conduta, a nível de ética, princípios e valores;

2. Motivação Inspiracional – refere-se aos líderes que encorajam a olhar para o futuro de forma optimista, suscitando o compromisso para com os objectivos.

Comportam-se de modo a motivar os que o cercam, fornecendo significado e desafio ao trabalho, estimulando o espírito individual e colectivo;

3. Estimulação Intelectual – diz respeito aos líderes que estimulam a inovação e a criatividade, questionando os pressupostos, reformulando os problemas e abordando antigas situações de novas formas. Não há crítica em público quando individualmente são praticados erros. O líder solicita ao subordinados novas e criativas soluções para os problemas, que serão incorporadas no processo;

4. Consideração Individualizada – dão atenção às necessidades de realização e crescimento de cada membro da equipa, agindo como *coach* ou mentor. Os subordinados desenvolvem-se, sucessivamente, em níveis mais elevados de potencial, sendo que as novas oportunidades de aprendizagem são criadas num clima de suporte ao crescimento.

Num estudo de meta-análise com mais de 90 estudos em diferentes contextos, incluindo o militar, Judge e Piccolo (2004) demonstraram que o estilo de liderança transformacional é um preditor significativo de vários critérios de desempenho das equipas. Estes autores encontraram que o estilo transformacional de liderança tinha uma correlação elevada com a motivação e com a satisfação com o líder. Mais ainda, verificaram que estas relações eram mais robustas em contexto militar. O estudo conduzido na Academia Militar Americana utilizando o Questionário Multifactor de Liderança (QML) e um questionário de clima organizacional (Ross, 1990), mostrou que os líderes transformacionais conseguem maior satisfação da parte dos subordinados. Barling, Weber & Kelloway (1996) mostraram que uma liderança transformacional forte está positivamente relacionada com a satisfação e com o desempenho individual, da equipa e da organização e conduz a elevados níveis de compromisso no sector empresarial. Mais recentemente, um estudo com 78 equipas de cuidados de saúde demonstrou que a liderança transformacional predizia a satisfação dos membros da equipa (Barrasa, 2006).

Num outro estudo sobre a liderança em gestores de filiais de bancos Austríacos, Geyer & Steyrer (1998) encontraram uma forte relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e o desempenho a longo-prazo, devido ao facto destes líderes criarem uma cultura com maior inspiração, compromisso e coesão nos seus bancos.

Existem evidências que suportam a existência de uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e a coesão. De acordo com Schippers, Den Hartog, Koopman e Knippenberg (2008), o estilo de liderança transformacional está positivamente relacionado com a partilha da mesma visão da equipa. Outra evidência desta relação é fornecida na investigação de Rosinha (2009) em contexto militar, demonstrando que a liderança transformacional exerce um efeito positivo significativo na eficiência na satisfação e no esforço adicional do pelotão.

Num outro estudo em contexto militar, Bass e colaboradores (2003) encontraram evidências de que a liderança transformacional está positivamente relacionada com a coesão. Curiosamente, Wendt e colaboradores (2009) verificaram que esta relação se manifesta em diferentes países. Embora alguns destes estudos não relacionem directamente o estilo do liderança com a coesão da equipa mas com a satisfação dos membros, o facto de a satisfação dos membros de equipa estar demonstradamente associada com a coesão tanto ao nível individual (Quigley, Tekleab & Tesluk, 2007) como ao nível grupal (Mason & Griffin, 2003), permite-nos pressupor uma relação entre o estilo transformacional do líder e a coesão da equipa.

Tendo em conta estes dados, colocamos a nossa primeira hipótese.

Hipótese 1: O estilo de liderança transformacional está positivamente relacionado com a coesão da equipa.

A relação entre a relação líder-membro (LMX) e a coesão

A teoria LMX refere-se à relação entre os líderes e os seus subordinados e as relações positivas entre o líder e o membro são caracterizadas por respeito mútuo, confiança e de obrigação, um para com o outro (Graen & Uhl-Bien, 1995). De acordo com Scandura, Graen e Novak (1986), a LMX é um sistema de componentes cujas relações envolvem ambos os membros de uma díade, com padrões de comportamento interdependentes, que partilham resultados instrumentais mútuos produzindo concepções de ambientes, mapas causais e valores. Alguns aspectos da LMX, tais como uma maior delegação de responsabilidade e partilha de funções administrativas, podem ocorrer com alguns subordinados e não com outros. Não é necessário que todos os subordinados sejam tratados de igual forma pelo líder, no entanto, cada membro da

equipa deve sentir que é importante e respeitado (Yukl, 1989). Mas, para que exista uma relação LMX de elevada qualidade é necessário que ambas as partes, o subordinado e o líder, partilhem objectivos benéfico e de valor (Markham, Yammarino, Murry & Palanski, 2010).

A literatura tem demonstrado que a LMX está fortemente relacionada, não só com o desempenho dos subordinados, mas também com outros resultados afectivos, tais como o empenho, a intenção de *turnover* e a satisfação (Markham et al. 2010). Num estudo, Graen, Liden e Hoel (1982) encontraram uma relação negativa e significativa entre a LMX e *turnover*. Estes dados podem indicar que uma boa relação com o líder faz com que os membros da equipa se sintam bem com o líder, com os seus colegas e com o trabalho que desempenham. Isto poderá traduzir-se numa maior coesão da equipa. Sherony e Green (2002) encontraram evidências de que as relações entre colegas (CMX) são mais positivas quando a relação LMX entre cada membro e o líder são semelhantes, mesmo que a relação LMX seja de baixa qualidade. Isto pode indicar que os membros com relações LMX semelhantes procuram associar-se e que os membros da equipa formarão relações mais fortes entre eles (Sherony & Green, 2002).

Um outro estudo, em unidades militares, Shamir, Zakay, Breinin e Popper (1998) descobriram que a ligação e identificação com a unidade estão positivamente correlacionadas com comportamentos de suporte do líder e com o grau em que este enfatiza a identidade colectiva da unidade. Estes autores também encontraram uma forte relação entre o comportamento de suporte do líder e o aumento da motivação e disponibilidade de se sacrificar pela unidade. Ainda, estes autores viram que quanto mais o líder empreende comportamentos que enfatizam a identidade colectiva da unidade e a sua singularidade, mais forte é a cultura da unidade e maiores são os níveis de coesão desta (Shamir et al., 1998).

Tendo em conta estes dados, colocamos a nossa segunda hipótese.

Hipótese 2: A LMX está positivamente relacionada com a coesão da equipa.

É sabido que os líderes podem influenciar a natureza das relações com os seus subordinados (Lau & liden, 2008). Numa meta-análise, Judge e Piccolo (2004) encontraram uma relação positiva e significativa entre a liderança transformacional e a satisfação dos subordinados com o líder. Gerstner e Day (1997) argumentam que a

liderança transformacional parece conceitualmente semelhante ao processo de desenvolvimento de uma relação de troca única que é central para a LMX. Por outro lado, Wang, Law, Hackett, Wang e Chen (2005) verificaram uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e a LMX, o que indica que os líderes que apresentam mais comportamentos do estilo de liderança transformacional podem formar relações LMX de melhor qualidade.

Apesar de não haver ainda muitos estudos que comprovem esta relação, julgamos que o estilo de liderança transformacional está relacionado com a LMX. Outra relação que nos parece pertinente é que a LMX actua como mediadora da relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão da equipa. Desta forma, colocamos as seguintes hipóteses:

Hipótese 3: Existe uma relação positiva entre o estilo de liderança transformacional e a LMX.

Hipótese 4: A LMX medeia a relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão da equipa.

METODOLOGIA

Procedimento

O âmbito de investigação para este estudo longitudinal foi o Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea, na Ota. O contexto militar é característico pela existência de equipas, quer seja um pelotão ou uma esquadra, que são fundamentais para a realização das missões para as quais os militares são chamados. Neste contexto, o líder desempenha um papel fulcral, possuindo um carácter formal. De acordo com Shamir e colaboradores (1998), num contexto militar, um líder que dá ênfase à identidade colectiva da unidade optimiza os níveis de identificação individual dos subordinados com o líder e de confiança neste, aumentando a motivação e disposição para se sacrificarem pela unidade e, também, a identificação e ligação com a unidade, culminando num acréscimo da coesão.

Este estudo seguiu um desenho longitudinal com dois momentos de medida, separados por um intervalo de 3 semanas. A primeira aplicação decorreu a 14 de Julho de 2010 e a segunda aplicação decorreu a 5 de Agosto de 2010. Da primeira para a segunda aplicação, os soldados recrutas participaram numa actividade de formação sobre Suporte Básico de Vida. Nesta formação os soldados recrutas apoiam-se na equipa para conseguirem terminar a sua tarefa e saírem ilesos do desafio.

A Força Aérea já tinha sido contactada por uma colega minha que pretendia trabalhar com eles. Após explicar o meu estudo à minha colega, pedi-lhe se podia usufruir do avanço que ela já tinha conseguido, relativamente a contactos. Desta forma, contactei, via telefone, o Tenente-coronel António da Rita para combinar a data e hora da minha primeira aplicação.

Na data e hora combinadas, 14 de Julho de 2010, ao realizar-se a primeira aplicação, forneceu-se um breve esclarecimento dos objectivos do estudo e salientou-se que a participação de cada um era voluntária e valorizada. Passados 22 dias, realizou-se a segunda aplicação, no dia 5 de Agosto de 2010. Dado que eu estava impossibilitada de efectuar a 2ª aplicação, pedi a colaboração de uma amiga, e colega de curso, que tinha-me acompanhado na primeira aplicação. Relembrou-se aos participantes que a sua participação era voluntária e valorizada. Em ambas as aplicações, foi pedido aos

participantes que indicassem o seu número de pelotão, juntamente com o primeiro e último nome, para facilitar o emparelhamento das medidas.

Participantes

Na primeira aplicação, os questionários foram aplicados a 66 soldados recrutas, dos quais 46 (69.7%) são do sexo masculino. As idades situam-se entre os 18 e os 27 anos ($m=22.17$ e $d.p.=2.57$). Em relação às habilitações escolares, 15.15% dos participantes tem uma escolaridade inferior ao 12º ano de escolaridade, sendo que 10.60% concluiu o 9º ano, 1.52% concluiu o 10º ano e 3.03% concluiu o 11º ano. 54.55% da amostra possui o Ensino Secundário completo e 30.30% da amostra possui nível de escolaridade superior ao 12º ano de escolaridade.

Na segunda aplicação, dos 66 soldados recrutas não compareceram quatro, pelo que a amostra final inclui 62 soldados recrutas.

Medidas

Coesão. A coesão da equipa foi medida com 8 itens adaptados da escala original de Riordan & Weatherly (1999). Um exemplo de item é “As pessoas do meu grupo sabem que podem confiar umas nas outras.” Esta escala apresenta um *alpha* de Cronbach de 0.93.

Leader-Member Exchange (LMX). Esta escala foi adaptada para amostras portuguesas por Curral, Chambel, Castanheira & Marques-Pinto (2010). Possui sete itens cujo objectivo é descrever a qualidade das relações entre os líderes e os subordinados. Um exemplo de item é “Tenho uma boa relação com o meu supervisor.” Posteriormente, ao verificar o coeficiente *alpha* de Cronbach, notou-se que o item 10 tinha uma correlação baixa com o resto da escala ($r = 0.24$), quando comparado com os restantes itens da escala (média das correlações = 0.78). Ao retiramos este item o coeficiente *alpha* de Cronbach passou a ser de 0.87.

Estilo de Liderança Transformacional. Esta escala foi adaptada da escala proposta por Yulk (1999a). Os seus 18 itens descrevem comportamentos de liderança relevantes para os processos de equipa organizacionais e estão agrupados em três categorias,

nomeadamente, comportamentos orientados para a tarefa (e.g., “Planeia em pormenor a realização de tarefas ou projectos importantes”), comportamentos orientados para as relações (e.g., “Encoraja e dá apoio aos membros da equipa quando têm que realizar tarefas difíceis ou stressantes”) e comportamentos orientados para a mudança (e.g., “Investiga as práticas utilizadas por outras equipas para tirar ideias que possam melhorar o funcionamento desta equipa”). Destes 18, foram retirados para a aplicação 4 itens. Isto porque a sua natureza não fazia sentido no contexto da aplicação (e.g. “Investiga as práticas utilizadas por outras equipas para tirar ideias que possam melhorar o funcionamento desta equipa”). Posteriormente, ao verificar o coeficiente *alpha* de Cronbach, notou-se que o item 20 tinha uma correlação baixa com o resto da escala ($r = 0.47$), quando comparado com os restantes itens da escala (média das correlações = 0.75). Ao retirarmos este item o coeficiente *alpha* de Cronbach passou a ser de 0.94.

Neste estudo todos os itens das medidas utilizadas foram respondidos segundo uma escala de tipo Likert de seis pontos que varia entre 1 (discordo totalmente) e 6 (concordo totalmente) (ver Anexo I).

RESULTADOS

A tabela 1 apresenta as médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo.

De um modo geral, os valores médios obtidos sugerem que os participantes possuem níveis elevados de Coesão da Equipa ($M = 5.09$, $DP = 0.69$), de LMX ($M = 5.14$, $DP = 0.71$) e de percepção do Estilo de Liderança Transformacional do seu líder ($M = 5,31$, $DP = 0.65$).

A análise das correlações das variáveis revelou que a Liderança Transformacional tem uma correlação positiva significativa com a LMX ($r = 0.56^{**}$, $p < 0,01$) e com a Coesão da Equipa ($r = 0.37^{**}$, $p < 0,01$). Revelou, ainda, que a LMX tem uma correlação positiva e significativa com a Coesão da Equipa ($r = 0.53^{**}$, $p < 0,01$).

TABELA 1
Médias, Desvios Padrão e Inter-Correlações

| Variável | <i>M</i> | <i>D.P.</i> | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|----------|-------------|-------|-------|---|
| 1. Liderança Transformacional | 5.31 | .65 | - | | |
| 2. LMX | 5.14 | .71 | .56** | - | |
| 3. Coesão da Equipa | 5.09 | .69 | .37** | .53** | - |

** $p < .01$

Para testar as nossas hipóteses efectuou-se uma regressão linear hierárquica. Assim, no primeiro modelo introduzimos a variável Liderança Transformacional e, no segundo modelo, introduzimos as variáveis Liderança Transformacional e LMX. Os resultados na Tabela 2 demonstram que a LMX tem uma correlação positiva e significativa com a Coesão da Equipa ($\beta = 0.46^{**}$, $p < 0,01$), o que corrobora a nossa hipótese 2. Verificou-se ainda, que a Liderança Transformacional tem uma correlação positiva e significativa com a Coesão da Equipa ($\beta = 0.37^{**}$, $p < 0,01$), o que suporta a nossa hipótese 1. Contudo, ao introduzirmos a variável LMX, esta correlação mantém-

se positiva mas deixa de ser significativa e a correlação entre LMX e Coesão da Equipa é positiva e significativa ($\beta = 0.46^{**}$, $p < 0,01$), o que fornece evidências empíricas de suporte à nossa hipótese 3.

TABELA 2

Resultados da análise de regressão linear hierárquica do efeito de mediação do LMX.

| Modelos | Coesão da Equipa | |
|-------------------------------|------------------|---------|
| | β | β |
| 1. Liderança Transformacional | .37** | .11 |
| 2. LMX | - | .46** |
| R^2 Aj. | .23** | .36** |

** $p < 0,01$

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

O presente estudo pretendeu investigar o efeito do estilo de liderança transformacional na coesão da equipa bem como o papel mediador da relação líder-membro nesta relação, num contexto militar.

De um modo geral, as nossas hipóteses têm suporte empírico. A primeira hipótese foi corroborada, pelo que o estilo de liderança transformacional está relacionado positivamente com a coesão da equipa. De acordo com Bass e colaboradores (2003), o estilo de liderança transformacional tem como característica um foco nos seus subordinados, isto é, nas suas necessidades de realização, de desenvolvimento e na sua motivação. Esta preocupação com o bem-estar dos subordinados poderá levar a que estes se sintam bem na equipa a que pertencem e não tenham intenções de a deixar (intenções de *turnover*), pelo que levará a uma maior coesão da equipa. Desta forma, quantos mais comportamentos do estilo transformacional um líder exhibir à sua equipa, maior será o nível de coesão da mesma.

A segunda hipótese foi suportada, verificando-se efectivamente uma relação positiva entre a relação líder-membro e a coesão da equipa. Tal como Yukl (1989) sugeriu, não é necessário que todos os subordinados sejam tratados de igual forma pelo líder, no entanto, cada membro da equipa deve sentir que é importante e respeitado (Yukl, 1989). Também é necessário que ambas as partes, o subordinado e o líder, partilhem objectivos benéficos e de valor (Markham et al., 2010). Isto pode sugerir que uma boa relação líder-membro contribui para que o subordinado se sinta bem como parte integrante da equipa, o que terá como consequência uma maior coesão da mesma. Assim, uma relação líder-membro de elevada qualidade contribui para o aumento da coesão do pelotão.

A terceira hipótese foi também suportada, o que indica que o estilo de liderança transformacional está positivamente relacionado com a relação líder-membro. De acordo com Lau e Liden (2008), os líderes podem influenciar a natureza das relações com os seus subordinados. Ao optarem por comportamento do estilo de liderança transformacional, que inclui comportamentos de preocupação e interesse pelo bem-estar do subordinado (Bass et al., 2003), irá favorecer uma boa relação com os seus subordinados, ou seja a relação líder-membro. Posto isto, quanto mais o líder exhibir

comportamentos do estilo de liderança transformacional melhor será a qualidade da relação líder-membro.

A quarta hipótese foi igualmente corroborada, indicando a existência do papel mediador da relação líder-membro na relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão da equipa. Os resultados demonstram que na presença de relações líder-membro, o estilo de liderança transformacional deixa de ter uma correlação significativa com a coesão do pelotão e a relação líder-membro apresenta uma relação positiva e significativa com a coesão do pelotão. Desta forma, os resultados comprovam o efeito mediador das relações líder-membro na relação entre o estilo de liderança transformacional e a coesão do pelotão.

Limitações deste estudo e investigação futura

Embora o presente estudo contribua para o enriquecimento da literatura sobre a coesão das equipas, algumas limitações devem ser apontadas. Em primeiro lugar, a dimensão da amostra podia ser mais representativa deste contexto. Poder-se-ia combinar diversos dias para poder efectuar mais aplicações, tendo em conta as reduzidas dimensões do espaço físico para a quantidade de potenciais participantes.

Em segundo, porque na segunda aplicação houve menos respostas do que na primeira aplicação, dado que alguns participantes não puderam estar presentes.

Por fim, este estudo baseou-se na recolha de informação apenas dos subordinados. Seria interessante utilizar diferentes fontes para as variáveis em estudo. Por exemplo, medir o estilo de liderança transformacional através dos subordinados e a relação líder-membro pelo ponto de vista dos líderes. Ou ainda medir ambas as variáveis do ponto de vista de ambas as fontes, líderes e subordinados. Desta forma poder-se-ia, provavelmente, obter resultados mais concordantes com a realidade.

Embora este estudo contribua para o aumento da compreensão da influência do líder na equipa, existem ainda alguns aspectos que merecem maior atenção. Em investigações futuras, seria útil perceber os comportamentos específicos da liderança transformacional que de facto levam a uma boa relação líder-membro.

Por último seria útil explorar se existem diferenças no contributo da liderança transformacional e da relação líder-membro para a coesão de equipas em diversos contextos.

Implicações práticas

Uma vez que o trabalho em equipa se tornou fundamental na sobrevivência e sucesso das organizações actuais, os gestores estão preocupados em como promover a coesão e eficácia das suas equipas. Os resultados apresentados neste estudo contribuem para o aumento do conhecimento acerca da forma como os comportamentos de um líder actuam na coesão das equipas. Considerando que o líder pode optar por exhibir determinados comportamentos, é possível identificar algumas linhas de orientação para os líderes e gestores na condução das suas equipas.

Alguns estudos já demonstraram a importância da liderança transformacional na coesão da equipa (Bass et al., 2003), salientando que os líderes de equipas podem desempenhar um papel muito importante para facilitar a propensão da equipa a adaptar-se (e.g., Hackman & Wageman, 2005b), influenciando a natureza das relações com os seus subordinados (Lau & Liden, 2008). Esta influência nas relações com os subordinados pode intervir na coesão da equipa.

Desta forma, perante as evidências apresentadas neste estudo, os líderes poderão influenciar a coesão das equipas ao apostarem num tipo de liderança transformacional com comportamentos que promovam uma boa relação com os seus subordinados. Concretamente, através de comportamentos que motivam os membros da equipa, fornecendo significado e desafio ao trabalho e estimulando o espírito colectivo, e dando atenção às necessidades de realização e crescimento de cada membro da equipa, agindo como *coach* ou mentor, o líder contribui para o desenvolvimento de uma relação positiva com os membros da sua equipa. Em consequência, os membros da equipa sentem-se motivados a retribuir, aumentando o seu esforço em prol da equipa e o seu desejo de permanecer na mesma.

Em resumo, este estudo pretendia explorar a função da liderança transformacional na coesão da equipa, mais especificamente, o papel mediador das relações líder-membro na relação entre a liderança transformacional e a coesão da

equipa. No fundo, este estudo apurou que quer a liderança transformacional quer as relações líder-membro estão relacionadas com a coesão da equipa. Mas, mais que isso, este estudo comprovou que as relações líder-membro medeiam a relação existente entre a liderança transformacional e a coesão da equipa.

REFERÊNCIAS

Barling, J., Weber, T., & Kelloway, E. K. (1996). Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. *Journal of Applied Psychology, 81*, 827-832.

Barrasa, A. (2006). *Integrating leadership behavior and climate perceptions in teamwork: Antecedents, structure, and influence on work groups' innovation, satisfaction, and effectiveness in organizations*. Tese de Doutorado não publicada, Universidade Complutense de Madrid.

Bass, B.M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly, 6*(4), 463-478.

Bass, B., Avolio, B., Jung, D., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 207-218. doi: 10.1037/0021-9010.88.2.207.

Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology, 88*(6), 989-1004. doi: 10.1037/0021-9010.88.6.989.

Burke, C., Stagl, K., Klein, C., Goodwin, G., Salas, E., & Halpin, S. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly, 17*, 288-307. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.02.007.

Burke, C., Stagl, K., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1189-1207. doi: 10.1037/0021-9010.91.6.1189

Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small Group Research, 31*(1), 89-106.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.

Curral, L. (2005). *Sharedness in work team innovation: A process model of team regulation*. Tese de doutoramento não publicada. Universidade de Lisboa, Lisboa.

Curral, L., Chambel, M.J., Castanheira, F., & Marques-Pinto, A. (2010). Relatório sobre as relações dos trabalhadores com a organização para a empresa Matcerâmica. Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa.

Deluga, R. J. (1990). The effects of Transformational, transactional, and laissez-faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 11(2), 191-203.

Druskat, V. U., & Wheeler, J. V. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work-team. *Academy of Management Journal*, 46(4), 435-457.

Eden, D. (1990). Pygmalion without interpersonal contrast effects: Whole groups gain from raising manager expectations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 394--398.

Festinger, L., Schachter, S. Back, K. (1950). *Social pressures in informal groups*. London: Tavistock Publications.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-2.

Friedkin, N. E. (2004). Social cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30, 409-425. doi: 10.1146/annurev.soc.30.012703.110625.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.

Geyer, A. L., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational leadership and objective performance in banks. *Applied Psychology: An International Review*, 47(3), 397-420.

Graen, G. B., & Liden, R. C., Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 868-872.

Graen, G., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leader over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

Hackman, J., & Wageman, R. (2005a). When and how team leaders matter. *Research in Organizational Behavior*, 26, 37-74.

Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group tasks, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 8: 45-99. New York: Academic Press.

Hackman, J., & Wageman, R. (2005b). A theory of team coaching. *Academy of Management review*, 30(2), 269-287.

Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R & D Management*, 36(2), 113-125.

House, W. C. (1966). Effects of group cohesiveness on organization performance. *Personnel Journal*, 45, 28-33.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.

Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Association for Psychological Science*, 7(3), 77-124.

Lau, D. C., & Liden, R. C. (2008). Antecedents of coworker trust: Leader's blessings. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1130-1138. doi: 10.1037/0021-9010.93.5.1130.

Makham, S. E., Yammarino, F. J., Murry, W. D., & Palanski, M. E. (2010). Leader-member exchange, shared values, and performance: Agreement and levels of analysis do matter. *The Leadership Quarterly, 21*, 469-480. doi: 10.1016/j.leaqua.2010.03.010.

Marks, M.A., Mathieu, J.E., & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review, 26*(3), 356-376.

Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2003). Identifying group task satisfaction at work. *Small Group Research, 34*, 413-442.

McGrath, J. E. (1962). Leadership behavior: Some requirements for leadership training. Washington, DC: E.S. Civil Service Commission.

Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review, 2*, 104-112.

Quigley, N.R., Tekleab, A.G., & Tesluk, P.E. (2007). Comparing consensus- and aggregation-based methods of measuring team-level variables: The role of relationship conflict and conflict management processes. *Organizational Research Methods, 10*, 589-608.

Riordan, C. M., & Weatherly, E. W. (1999). Defining and measuring employees' identification with their work groups. *Educational and Psychological Measurement, 59*(2), 310-324. doi: 10.1177/00131649921969866.

Rosinha, A. J. (2009). Conhecimento tácito em contexto militar: Incursões na promoção do desenvolvimento de competências de comando (Tese de doutoramento não publicada). Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa, Lisboa.

Ross, S. M. (1990). *Transformational leadership: Measurement of personality attributes and performance effects on work groups*. Doctoral dissertation, George Washington University, Washington, DC.

Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, *71*(4), 579-584.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & Knippenberg, D.V. (2008). The role of transformational leadership in enhancing team reflexivity. *Human Relations*, *61*(11), 1593-1616. DOI: 10.1177/0018726708096639.

Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, *41*(4), 387-409.

Sherony, K. M., & Green, S. G. (2002). Coworker exchange: Relationships between coworkers, leader-member exchange, and work attitudes. *Journal of Applied Psychology*, *87*(3), 542-548. doi: 10.1037//0021-9010.87.3.542.

Wang, H., Law, K., Hackett, R., Wang, D., & Chen, Z. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, *48*, 420-432.

Wendt, H., Euwema, M., & Hetty van Emmerik, I. (2009). Leadership and team cohesiveness across cultures. *The Leadership Quarterly*, *20*, 358-370. doi: 10.1016/j.leaqua.2009.03.005.

Wittenbaum, G., Hollingshead, A., Paulus, P., Hirokawa, R., Ancona, D., Peterson, R., Jehn K., & Yoo, K. (2004). The functional perspective as a lens for understanding groups. *Small Group Research*, *35*(1), 17-43.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, *15*(2), 251-189.

Yukl, G. (1999a). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

ANEXO I

Itens da escala de Coesão

1. Para mim é importante que os outros pensem bem do meu grupo.
2. No meu grupo as pessoas discutem frequentemente sobre assuntos de trabalho.
3. Para mim é importante pertencer a este grupo.
4. Para mim é importante que os outros não critiquem o meu grupo.
5. As pessoas do meu grupo trocam ideias e informações entre si
6. No meu grupo as pessoas tiram do seu tempo para ouvir os problemas e preocupações dos colegas.
7. Para mim é importante que o meu grupo seja reconhecido pela sua competência.
8. No meu grupo as pessoas sentem-se à vontade para dar a sua opinião sobre assuntos de trabalho.
9. Para mim é importante que o meu grupo tenha sucesso.

Itens da escala de LMX

1. Tende a utilizar o seu poder para me ajudar a resolver problemas das minhas actividades.
2. Se realmente precisar sei que o meu supervisor tomará a iniciativa de me ajudar.
3. Compreende os meus problemas e necessidades.
4. O meu supervisor reconhece o meu potencial.
5. Geralmente sei pôr-me no meu lugar relativamente ao meu supervisor.
6. Tem confiança em mim para defender as minhas decisões, mesmo na minha ausência.
7. Tenho uma boa relação com o meu supervisor.

Itens da escala de Estilo de Liderança Transformacional

1. Descreve de um modo claro e apelativo aquilo que a equipa é ou pretende vir a ser.
2. Determina que recursos são necessários para levar a cabo uma actividade.
3. Explica claramente as responsabilidades de cada um na realização das actividades.
4. Organiza e coordena as actividades da equipa, de modo a evitar atrasos, duplicação de esforços ou gasto desnecessário de recursos.

5. Demonstra confiança na capacidade da equipa para realizar actividades difíceis.
6. Explica claramente quais os resultados esperados em cada actividade.
7. Planeia em pormenor a realização das actividades importantes.
8. Encoraja e dá apoio aos membros da equipa quando têm que realizar actividades difíceis ou stressantes.
9. Dá oportunidade aos elementos da equipa para desenvolverem as suas competências e mostrarem do que são capazes.
10. Dá apoio e cobertura à equipa nas situações difíceis.
11. Verifica se o trabalho está a avançar de acordo com o planeado.
12. Negoceia com a hierarquia a aprovação necessária para implementar as mudanças desejadas pela equipa.
13. Mostra-se confiante e optimista quanto às mudanças propostas pela equipa.
14. Tem uma perspectiva de longo prazo dos problemas e das oportunidades que a equipa enfrenta.